

## 在中日系企業の成功要因 — 経営理念の確立と人的資源の活性化こそ成功のカギ —

胡 桂 蘭

はじめに

- 1、企業理念、企業文化の浸透
- 2、経営の現地化
- 3、人材確保・育成・定着
- 4、信頼関係の樹立

キーワード：企業理念、企業文化、経営現地化、人材育成、人材活用、  
信頼関係、経営者の資質、異文化コミュニケーション

はじめに

世界各国の有力な企業が次々と中国に押し掛け、中国を舞台にして、今、生き残りをかけた企業の世界大戦争が起きようとしている。中国に進出している日系企業が中国で競争に勝ち、ビジネスを成功させるためには、技術移転や派遣社員を頼る経営だけではうまくやっていけないことが生じつつある。企業理念確立・浸透に一層力を入れ、優秀な現地人材確保・育成・定着にさらに努め、彼らの力を充分発揮しなければならない。優秀な人材確保・定着のためには、現地事情にみ合う報酬制度に改善しなければならない。そして、中国人社員との信頼関係の改善に努め、中国社会への「インサイダー」になるべく努力をしなければならない。これらの、日系企業が今中国で直面する緊急課題を、シンボリックに現すのが中国人への権限委譲と中国人総経理の実現と言えるだろう。本論文では、このような、今、在中日系企業が直面する課題について、経営資源の中で最も重要な「ヒト」の側面に的を絞って論じてみることにする。

## 1、企業理念、企業文化の浸透

### 1) 企業理念、企業文化浸透の一層の努力

人材こそ企業発展のカギであり、人材の活性化こそ企業発展を推進する原動力となる。人材の活性化には、まず第一に、社員の事業に取り組む基本的態度を決定する企業理念の浸透が図られねばならない。企業理念とは、企業経営の根幹を形成する思想であり、「企業を構成する関係者の意思判断の方向をそろえるために重要な役割を果たす」ものである。<sup>(1)</sup> いかにして、世界的に普遍的な企業理念を確立し、これを本社、海外子会社の社員の間に普及・徹底を図るかが、グローバル企業の盛衰を決定する第一の要因である。例えば、松下電器は中国進出に際して、「中国に根ざし、中国に貢献する企業になる」という、中国でのインサイダー化と中国社会に貢献する目標を掲げているが、このような企業理念は、中国で成功するための根本要因の一つとして好例であろう。およそ、成功している企業は、自社の利益ばかり考えるのではなく、社会に貢献しようという哲学を持っている。この哲学が、特に現地人社員を強く魅きつける働きをなす。合併企業の場合には、さらに、「平等互利、真誠合作、真相尊重、友好協調」<sup>(2)</sup>、「信頼、誠意、忍耐」<sup>(3)</sup>という精神の確立が必要になる。このように良い企業理念と文化を持つことが、従業員や株主等ステークホルダーにとって魅力的な企業としての第一の条件であり、企業の事業成功を導く決定的要因である。これがあるからこそ、優秀な人材が集まり、社員が仕事に誇りをもち、やりがいを感じ、一生懸命に仕事に打ち込むことができる。全世界のいずこでも、社員の働く動機を高める第一の要因が、立派な企業理念の確立・浸透といえるのである。例えば、北京・松下彩色顕像管有限公司（BMCC）の10精神（松下電器の7精神、即ち、産業報国、公明正大、親和一致、力闘向上、礼儀謙讓、順応同化、感謝報恩。さらに、加うるに中国の3精神、即ち、事実具是、友好合作、自覚守紀）は、松下電器の中国現地法人の中国人社員たちにとって大いに会社を魅力的に感じさせ、鼓舞することになっている。

図表1は、グローバル事業展開で最も成功を納めている世界企業の経営理念をまとめたものである。共通しているのは、単に企業利益を追求するのみならず、社会への貢献を強く唱われている点である。また、社員を尊重し、彼らの力を最大限に発揮させる重要性が打ち出されている。これによって、企業の第一の成功要因であり、顧客満足の追求が保証されるわけである。

日系企業が、中国に進出するに際しては、まず第一に、世界に通用すべく本社の経営理念を中国人社員の間に浸透を図るべく全力を尽くさなければならない。まずは、日本への研修などを通して、中国人中間管理者への経営理念の浸透が図られ、ついで、彼らを介して日常業務での全社員への経営理念の浸透とその具体的実践が図られなければならない。

図表2に見られるごとく、企業理念の浸透に関して、日系企業と比較すると、「欧米企業の方が、とくにその業界の一流企業となるほど、その重要性を認識しているようである。」<sup>(4)</sup> さらに、図表

図表1 ビジヨナリー・カンパニーの基本理念

3 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>●革新—「新商品のアイデアを殺すなかれ」</li> <li>●誠実に徹する。</li> <li>●個人の自主性と成長を尊重する。</li> <li>●誠実に努力した結果の過ちに寛容になる。</li> <li>●質と信頼性の高い製品を提供する。</li> <li>●「われわれの本当の事業は、問題を解決することである」。</li> </ul>
ゼネラル・エレクトリック	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術と革新によって生活の質を向上させる。</li> <li>●顧客、従業員、社会、株主に対する責任を、相互に依存させながらバランスを保つ（はっきりとした序列はつけない）。</li> <li>●個人に責任と機会を与える。</li> <li>●誠実で正直であれ。</li> </ul>
ヒューレット・パカード	<ul style="list-style-type: none"> <li>●われわれが携わる分野の技術の進歩に貢献する（「われわれは貢献する企業として存在している」）。</li> <li>●会社の成功を共有する機会をつくるなど、H Pの社員を大切にし、機会を与える。</li> <li>●活動する地域社会に貢献し、責任を果たす。</li> <li>●H Pの顧客に手頃な価格で質の高い製品を提供する。</li> <li>●利益と成長は、それ以外のすべての価値や目標を可能にする手段である。</li> </ul>
I B M	<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員に十分に配慮する。</li> <li>●顧客を満足させるためには時を惜しまない。</li> <li>●最善を尽くす。</li> </ul>
ジョンソン&ジョンソン	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社は「痛みと病気を軽くするために」存在している。</li> <li>●「われわれの責任には序列がある。一番目が顧客、二番目が従業員、三番目は社会、そして株主は四番目である」（前掲の信条の全文を参照）</li> <li>●能力に応じて機会と報酬を与える。</li> <li>●権限の分散＝創造力＝生産性。</li> </ul>
メルク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「われわれは人びとの生命を維持し、生活を改善する仕事をしている。すべての行動は、この目標を達成できたかどうかを基準に、評価されなければならない」。</li> <li>●誠実で正直であれ。</li> <li>●企業として社会に責任を果す。</li> <li>●科学による革新を起こし、模倣はしない。</li> <li>●すべての点で超一流になる。</li> <li>●利益を追求するが、人類に貢献する仕事から利益をあげる。</li> </ul>
モトローラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当社は「質の高い製品とサービスを適正な価格で顧客に提供することによって、地域社会に貢献する名誉ある役割を担うために」存在している。</li> <li>●不断の若返りを図る。</li> <li>●「社内の潜在的な創造力」を引き出す。</li> <li>●アイデア、質、顧客満足度など、すべての面を絶えず改善する。</li> <li>●従業員をひとりの人間として尊重する。</li> <li>●事業のすべての面で正直であり、誠実であり、論理を守る。</li> </ul>
ノードストローム	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客へのサービスを何よりも大切にする。</li> </ul>
ソニー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●技術を進歩させ、応用し、改心を起こして、国民の生活に活かすことに真の喜びを感じる。</li> <li>●日本の文化と地位を高める。</li> <li>●開拓者である。他に追随せず、人のやらない仕事に取り組む。</li> <li>●個人の能力と創造力を尊重し奨励する。</li> </ul>
ウォルマート	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「われわれは顧客に価値を提供するために存在している」—価値を引き下げ、品ぞろえを増やして、顧客の生活を充実させる。それ以外のことはすべて二次的である。</li> <li>●流行に逆らい、常識を覆す。</li> <li>●従業員をパートナーとする。</li> <li>●仕事に情熱を持ち、打ち込み、熱心に取り組む。</li> <li>●無駄をなくす。</li> <li>●常に高い目標を追求する。</li> </ul>

資料：ジェームズ・C・コリンズ他著『ビジヨナリーカンパニー』

図表2 研修プログラム比較表

欧州グローバル企業*	研修プログラム：日系多国籍企業 (欧米グローバル企業との対比)**	研修プログラム(トップ3)： 日系多国籍企業**
職務遂行のための知識・技術 (82%)	→ コア人材向け調査のため、 抽出されず	語学訓練 (88.2%)
企業理念の浸透 (59%)	→ 企業理念の浸透 (31.3%)	海外トレーニー制度 (76.5%)
マネジメント／リーダーシップ (53%)	→ マネジメント／リーダーシップ (63.6%)	海外研修機関／大学院への留学 (72.7%)

\* カッコ内の数字は、調査した欧米企業30社のうち、ホームページや、その他の文献でそのトレーニング導入を明記している企業の割合。ただし、13社についての詳細な情報は得られなかった。

\*\* 「先進的日系多国籍企業におけるグローバル人事戦略・制度に関する調査」(2000年1月、アーサーアンダーセン)で、コア人材トレーニングとして「導入済」とした企業の割合。

資料：『グローバル経営』2000年10月

2によれば、日本多国籍企業のトップ3の数字を見ると、海外トレーニー制度、海外研修機関への留学などにおいては、極めて高い実施率となっている。その成果は、アジアでの事業展開においては、未だ顕在化していないが、近い将来現われる可能性があるだろう。また、「業界で何十年もの間、卓越した業績を長年に積み、同業社の間でもモデルとして注目を集めている企業の多くは‘企業理念’を確立しており、それを社員に浸透させている。」<sup>(5)</sup>と、アーサーサンダーセンの浜田健二氏は述べている。しかし、日本企業においても、グローバルカンパニーとして成功しつつある企業は、企業理念の重要性認識とその浸透努力において、欧米企業と変わらない。例えば、松下電器では、日本本社ではもちろんこれを毎日朝会で唱和している。北京・松下彩色顕像管有限公司(略称BMCC、1987年北京に設立した)の初代総経理蜷川親義氏は、松下電器の経営理念を展開するに際して、毎朝唱和を押しつけることやめようとした。しかし、最高責任者の張彭董事長が松下電器を訪問した際、その重要性を認識し、中国での3つの精神を追加要請するとともに、毎朝唱和の導入を懇請した。筆者が2000年夏にBMCCをインタビュー調査した際に、「日本と同じく朝会・夕会は、各部署ごとに実施している。朝会では、社歌を斉唱、BMCCの目標と10精神の唱和、メンバーの所感発表を行っている」<sup>(6)</sup>ことを、中国人副総会計士の劉永泉氏の話によって確認できた。これらの事情を蜷川親義氏は次のように総括している。「BMCC成功の基本要因の第1は、北京側が松下電器の経営の考え方を大変冷静に受け入れてもらったこと、並びに中国側の最高責任者張彭さんという素晴らしい人物になってもらったことである。」<sup>(7)</sup>

さらに、上の劉氏は、松下電器の経営理念の浸透に関しては、多数の中堅幹部の育成と彼らを介した全従業員への普及・徹底が重要であることを次のごとく述べた。「松下の成功には、共通して松下の経営理念が貫いていると思う。当社は、10精神の目標を掲げていますが、中国人従業員のこれへ賛同する気持ちは高いものがあります。BMCCは1988年の準備段階で、250人にもものば

る中国人研修生を日本に派遣しました。技術関係では10ヶ月日本に滞在し、短くいる人でも2ヶ月以上にのぼり研修を受けた。研修範囲は現場の生産から管理部門まで広範に及ぶものでした。私自身、88年5月に財務部の4人実習生の一人として日本に行き、4ヶ月実習しました。この250名のほとんどが、今日BMCCで中堅的役割を果たしています。この日本への研修は、極めて戦略的判断に基づくものであったと思います、松下が人材育成重視を単に言葉にとどめるだけではなく、具体的に行動に移していることが重要だと思う。日本で実習した250人を通じて、これら精神を従業員の間に根付かせることができたともいえるでしょう。』<sup>(8)</sup> 劉氏の話は、氏自身の松下電器の経営理念の体得ぶりが充分に感じられるものであり、また、経営理念の浸透の重要性がよく表されている。インタビューを通じて、劉氏の説明からさらに、日本企業の企業文化である、会社と従業員の運命共同体、いわゆる‘船論’も、BMCCにおいて、「多くの従業員の間に浸透している」<sup>(9)</sup> ことさえ理解された。

2001年春、上海で活動する日系企業調査の折りにも、「上海JVCでは、日本人の名物総経理のもとにスローガンを揚げ、朝会で社歌を歌って体操してものすごく元気にやっています。』<sup>(10)</sup> という話が聞かれた。また、同時期、上海ミネベアでのインタビュー調査において、大竹浩幸マネージャーは、「上海ミネベアでは、増収・増益、借金返済、透明度の高い経営（3つの目標）と社員が誇りとやりがいをもてる、顧客に信頼される、株主の期待に応える、地域に歓迎される、社会に貢献する（5つの心得）という理念を持ち、その実現を目指している。また、より良いものを、より早く、より多くつくるというのも製造業としての基本です」と、確信をもって語られた。また、顧客の信頼を得るために、最大のタイ工場、シンガポール工場、上海工場のアジア3大製造拠点のベアリングが同条件、同行程で作られることにより同品質が保証され、これにより全体の底上げが可能になっていること、世界各拠点の品質は均一で価格も統一されていること、上海工場を拡大した際に上海市当局の要請に従い、環境保全の面でも大いに地域に貢献していることが、大竹氏の話から確認できた。ミネベアの社是の一つに環境保全がある。上海ミネベアでは、ベアリング製造プロセスにオイルの垂れ流しや研削などで発生するスラッジの流失を考慮して、湖から安全な距離を設定し、万一のオイル漏れのためのオイルトラップとして人造湖も設け、食堂・工場から出る廃水の処理センター（能力800トン／1日）、工場内発生ゴミの焼却炉で環境対策に万全を期している。また、750万元（1億円）の資金を環境基金にし、地域の緑化運動（道路沿いの植樹）に力を入れた。こうして、上海ミネベアは、上海に進出して6年間で納税優秀企業・環境保全優秀企業として、数回上海市政府より表彰された。当社が年間売り上げ約14億元（210億円）という規模に、大きく成長し、創業開始6年目の2000年3月31日に終了した会計年度には、9千万元（14億円）の利益を計上するとともに、累損を一掃することができた。これは、社会に貢献し、社員を活性化させる立派な企業理念の確立・浸透努力が好業績を生む好例といえるであろう。

## 2) 企業理念の豊富化と企業文化の修正的展開

上に述べたごとく、「『企業理念』は時代の流れ、または市場環境の変化などによって変化することなく、常に企業活動の判断基準となるものである。」<sup>(11)</sup> しかし、進出先国によっては、日本本社の経営理念は、さらに、異文化融合によって、その内容を豊かに変化することもある。中国の現実社会に生きている哲学が、日本本社の経営理念に織り込まれる。例えば、先に見たBMCCはその好例である。BMCCでは松下電器本社の経営7精神に、中国現地社会の哲学3精神を加えられた。「当社の成功の基礎には松下の10精神が貫いている」<sup>(12)</sup> ことであると、上の劉永泉氏は述べている。

さらに、このような経営理念の具体的実践となる企業文化については、それが展開される進出先国の文化や経営環境の中で修正されざるを得ない。日本の企業文化であるチームワーク、運命共同体、共同責任とは、進出先国の人々の文化、価値観に合わせて修正・展開されざるをえないである。ここに、本社ならびに派遣社員の適用能力と柔軟性が問われることになる。エスエムシー(株)(ビジネスウィーク誌2000年7月号で「世界の最も価値ある企業」1,000社の中の436位にランクされ、2000年9月16日発表の「日系優良企業ランキング」上位300社中の66位にランクされている)の高田社長が、中国現地法人SMC(中国)有限公司を立ち上げる際、最初から中国人社長を登用したが、彼に送った言葉は、「守、破、離」<sup>(13)</sup> である。つまり、最初は日本の経営手法を現地事情に合わせて実行し、次には、現地の良い文化との積極的融合を図り、最後には日本式経営を離れて、新しい次元の経営を確立する。

さらに、上海ミネベアの場合には、進出時より現地事情に合わせ、「会社のために」という従来の日本の企業文化は捨てられた。筆者のインタビューに対し、大竹マネージャーは次のように答えられた。「会社のために頑張ろうではなく、普段社員に『自分のために働こう』と呼びかけ、自分のために働くことで、結果として会社のためになればよい。」<sup>(14)</sup> さらに、人事部長・石川尊之氏は、「人事・労務関係のポリシーは、現地のやり方にあわせるというのがメインです。タイ、シンガポールでもそうです」と語った。これら二つの例は、日本企業の企業文化が現地の事情に合わせて修正される具体的な好例を言えよう。

## 2、経営の現地化

21世紀の企業間の競争は、人材の競争と言っても過言ではない。まず、第一には、優秀な人材を確保すること、そして彼らへの経営理念の浸透を通じて、その具体的実践を促すことで、世界企業としての力を発揮することができる。日系企業が今、中国で陥りつつある人材不足は、企業の発展を拒むと言える。日本に進出し、成功している外国企業を見ると、トップは、日本人経営者が多い。しかし、図表3に見られるごとく日本企業の海外現地法人には現地人トップは極めて

図表 3 日系企業現地人社長比率1998年調査

地 域	現地法人数 (社)	現地人社長 比率 (%)	50%越現地人 社長比率 (%)
北米	396	27.4	21.6
中南米	115	17.0	8.9
アジア	1,019	27.6	8.2
中東	18	11.1	7.1
欧州（東欧）	433	34.8	30.7
ロシア	5	60.0	0.0
オセアニア	69	25.4	20.8
アフリカ	15	46.7	40.0
世界計	2,070	28.5	17.9

資料：日本在外企業協会『日外協Monthly』1998. 6

少ない。「日外協による1998年調査（会員企業170社からの回答）では、現地人社長の比率は少数所有子会社で28.5%、多数所有子会社では、17.9%であった。しかし、アジアに限ると、その比率は8.2%と僅少である。」<sup>(15)</sup> 中国に進出している外資系企業の現状としては「日本企業の中国事務所・法人でトップの99%は日本人だが、米英企業では30%～40%は華僑・華人も含む広義の中国人である。」<sup>(16)</sup> ただし、中小企業の場合は、派遣社員のコスト面から、近年、現地人社長のケースが出始めている。

現地人に社長を任せることにより、メリット、デメリットの双方が生じる。本社・子会社のコミュニケーションをとることが困難なら、本社のグローバル戦略展開に一定の障害となろう。しかし、図表4に見られるごとく、そのメリット効果は大である。現地人社長によって、現地社会へ深く入れるし、現地従業員のモラルアップにもつながる。同時に、トップの現地化によって、優秀な現地社員を惹きつけることができる。責任と権限委譲を伴う現地人がトップマネージャーに昇進できることで、優秀な人材が集まってくる。また、このことが従業員の‘やりがい’に繋

図表 4 現地人社長のメリット

現地社会に深く入れる	30.7
現地従業員のモラルアップになる	24.8
トップの現地化で優秀な現地社員を採用できる	16.3
経営の合理化になる	11.1
日本本社の国際化が促進される	9.8
現地社会の企業のイメージアップになる	7.2

資料：日外協『グローバル経営』1998. 6

がること、優秀な人材の確保・定着にもつながるにちがいない。さらに、経営の合理化、日本本社の国際化の促進、現地社会での企業のイメージアップにも繋がる。「トップが日本人ではなく、責任と権限をもつ現地人から現地企業へのイメージ転換を図ることによってより深く現地社会に溶け込み、‘出稼ぎ’から‘インサイダー’へ変身」<sup>(17)</sup> することで、現地人にとって魅力的な企業に映る。今、中国では、このことの意味が極めて大きくなりつつある。これは、今日、中国における優秀な人材確保競争激化のあり、日系企業の中国での事業成功の最重要な要因になりつつある。

日本人総経理のもとでマネジメントが行われる場合、それがいくらうまくても、限界がある。ある程度まではうまく行くが、中国の複雑な社会状況下でそれ以上はなかなか難しい。なぜなら、第一には、今日、中国における企業間競争激化の中で、中国国内市場での販売を拡大させる場合、複雑な流通網への浸透は日本人では難しい点が挙げられる。2001年春の筆者のインタビューにおいて、上海国際問題研究所日本室の呉寄南氏は、日系企業の経営の現地化について、この点に関して述べた。「上海地域のほとんどの日系企業の責任者は日本からの派遣社員です。彼らは、非常に勤勉ですけれども、中国の市場から少し距離感があるように思われます。現地の人間をもっと使う必要があるのではないのでしょうか。今、輸出義務が低くなって、日系企業が中国の国内市場を目指す時に、とくにこのことが重要になっています。例えば、日立は、中国で冷蔵庫等のコンプレッサ年産2百万台体制に入りました。その多くが中国市場向けです。そのためには人の現地化が必要でしょう。上海ジャスコが最近撤退しましたが、その原因は、現地の消費者のニーズへの対応の失敗と考えられます。日本では駅前が繁栄する立地ですが、中国では駅前が立地が悪いのです。もし、中国人が責任者ならそのことは事前に分かるはずですが、日本本社からの派遣社員は、日本式に発想し、大変頑張っておりましたが結局失敗してしまいました。また、商品構成も高級品が多く、現地消費者のニーズに合っていませんでした。ヤオハン、株を中国側に引き渡し、いま中国人のもとで売上高最上位となっています。浦東（ヤオハンデパートの所在地）の交通が便利になったことに加え、商品戦略も大衆向けとして成功しています... 今日系企業のビジネスは全体から見ると、限界が出ています。過度の製造重視、生産現場重視から、販売などマルチ分野に展開しなければならない。その意味で、現地人のさらなる活用を重視しなければなりません。』<sup>(18)</sup> このように、中国国内市場販売拡大について、中国人総経理が力を発揮することを呉寄南氏は強調している。

さらには、中国の関係主義社会のなかで、相互信頼関係樹立が日本人には一般的に困難である。筆者のアンケート調査でも、一番人気のない企業は日系企業である。<sup>(19)</sup> その原因を見ると、ガラス張りの天井で、いくら仕事に頑張っても、トップになれないことが挙げられている。この問題に関して、時事通信社上海支局長信太謙三氏は、上海周辺で活躍する日系企業の取材を通じて次のような考えに至っている。「日系企業の海外展開にしても、派遣社員のコスト削減は急務となり、



その意味で人の現地化はこれからの重要な課題でしょう。アメリカ企業はそここのところが大変上手ですが、台湾企業はコスト的にまだ負担が軽いせいか多くの派遣社員がここにいます。こちらの日系企業の従来の輸出戦略が徐々に中国国内市場志向に転換され始めており、そうすると中国人を前面に押し立てざるを得なくなります。そのよい例がサントリーですね。佐治社長が日本で育てた中国人留学生を、こちらの責任者として権限委譲して成功したわけですね。そういう思い切った権限委譲ができない企業は、今後は将来性がないと言えるかもしれません。』<sup>(20)</sup> このように、「思い切った権限委譲ができない企業は、今後は将来性がない」と、長年の中国ウォッチャー信太謙三氏は鋭く指摘している。

日系企業の場合は、なかなか現地人に権限を委譲しないことは、おそらく日本の企業文化—「ミスを許さない」、「完璧主義」<sup>(21)</sup>の影響があろう。「後継者育成」について、欧米企業の場合には、アメリカの研究者Ingmar Bjorkman、Yuan Luが次のように述べている「欧米企業は、中国への派遣社員に対して、後継者育成を最優先事項にしている。いくつかの企業においては、有能な現地人管理者の育成が彼らの業績評価の重要な基準とし、ボーナスに反映させている。』<sup>(22)</sup> そのためには、まず、本社において、現地における後継者育成の断固たるポリシーの確立が必要であり、これに合わせて派遣社員の後継者育成の能力評価システムを作らなければならない。

図表5の見られるごとく、現地人社長のデメリットとして6つがあげられている。日本語のできない、あるいは英語も不確かな現地人をトップに登用するとなると、たしかにこれらの問題が生じるであろう。しかし、長年日本に留学し、日本語が達者で、日本の文化、習慣も理解している優秀な中国人を選べば、「本社とのコミュニケーションが難しい」、「日本的経営がやりにくい」、「グローバル経営戦略を理解してもらいにくい」というデメリットは、縮小されるにちがいない。「会社に対する忠誠心が低い」ことについては、終身雇用が崩れつつある今日では確かに難しい。しかし、企業の魅力、仕事のやりがいと責任感の有無によって大きく変わりうる。「本社からの派遣社員とうまくいかない」ことについては、互いのコミュニケーションと信頼性樹立の努力によって克服できる。この問題では、派遣社員の人柄・能力が問われるだろう。「全社人事ローテーションに支障が出る」に対しては、「本社の国際化」が問われるだろう。本社のグローバル人事一元

図表5 現地人社長のデメリット

本社とのコミュニケーションが難しい	39.2
日本的経営がやりにくい	23.7
グローバル経営戦略を理解してもらいにくい	18.6
会社に対する忠誠心が低い	9.3
本社からの派遣社員とうまくいかない	6.2
全社人事ローテーションに支障が出る	3.1

資料：日外協『グローバル経営』1998.6

管理システム構築こそそのカギである。中国人総経理としては、たしかに、日本語コミュニケーション能力が必要であろう。しかし、特に、中国人との個人的信頼関係樹立を図るためにも、日本企業の側においても、中国語コミュニケーション能力向上に力を入れる必要がある。

さらには、人の現地化がなかなか進まないことは、前に述べたごとく、日本文化の「完璧主義」<sup>(23)</sup>と後継者育成の意識が薄いほかに、現地人への信頼が欠けているとも言えるのではないだろうか。今日、在中日系企業にとり、人の現地化が緊急課題になっているおり、これらの改善・克服が極めて重要な問題になっている。

### 3、人材確保・育成・定着

#### 1) 人材確保

企業の経営資源の中で、今日もっとも重要なのは、人的資源である。中国人経営者も今日では、この点を次のようにしっかりと認識している。「21世紀はモノ・カネよりも、知識・ヒトが最も重要である。中国の国有企業の改革にしても、非国有企業の発展にしても、必ず人的資本の育成・激励・管理に力を入れなければならない。WTO加盟を控え、‘価値創造資産’の確保こそ決定的である。」<sup>(24)</sup> このように、中国人経営者によって、人的資源こそ‘価値創造資産’として位置づけられているのである。成功している欧米企業においても、人的資源は第一位に位置づけられている。スターバックスの社長H・シュルツ氏は「今日ビジネスで最も大切な企業の機能は、テクノロジーでもマーケティングでもなく人的資源だ。」<sup>(25)</sup>と述べているが、これはまさに企業経営成功の普遍的真理を言いあてている。企業の成功は、優秀な人材の確保と定着に大きく左右されるのである。

世界各国の企業が中国に殺到している今日、中国人にとっては、大変豊富な就職機会に恵まれている。また、同時に中国の国営企業改革の進展、民営企業の発展も進み、中国人にとり、就職機会が大いに拡大している。それは、転職のチャンスも大きいことを意味する。このような状況下で、優秀な人材の確保・定着が日系企業の直面する最大の問題になっている。いくら企業のブランド名が高く、仕事にやりがいがあっても、労働と報酬がリンクされ、企業に魅力を感じなければ、優秀な人材が転職してしまう可能性が大いに出る。「能力＝金を稼げる」とはかならずしも言えないかもしれないが、中国では、「たくさん金を稼げる」のは、その人に能力があると判断される。今日の中国では、人々は、自らの能力を発揮し、認めてもらおうと、最大限に努力しようとしている。労働力の流動的市場と労働力に応じた賃金相場ができあがり、社員募集に関して、企業の支払う報酬以上の人材は、まず応募に來ない。例えば、月給20万円で募集すれば、それだけの値打ちの人しか來ないのである。25万円を稼げる人が、たとえ一時入社しても、そのうちによそへ転職してしまう。特に、若くて有能な人にとっては、終身雇用制が崩れつつある今日、低

賃金・低報酬のもとでは長く勤まるべくもない。日系企業の従来の賃金制度のままでは、優秀な人材を定着させるのが、まさしく困難になってきていると言える。上海国際問題研究所の呉寄南氏は、筆者のインタビューに対して、今日の中国の転職事情について、次のように答えた。「日本の場合には、従来、終身雇用制で従業員の会社への忠誠心は強いが、中国人の場合には、たとえ百元でも高い給料を求めて転職します。日系企業でいくら人材育成しても会社を辞められることが、日本人の経営者の悩みとしてよく聞かれます。日本の場合には、松下の社員、日立の社員という意味がありますが、中国では、その考えは薄いです。他方、10年も日系企業に勤めている場合には、なぜ、自分はなかなか上へ上がれないのかというガラスの天井に不満がつづいています。」<sup>(26)</sup>

在中日系企業の成功の要因について、上海における日系企業の活動をよく観察している日本国上海総領事館の経済領事樽川流氏は、2001年春に筆者のインタビューに対して、中国での人材確保の事情について次のごとく述べた。「幾人かの日本人派遣社員に話を聞きますと、中国では、他のアジア諸国と比べて優秀な労働力が豊富とおっしゃられます。大学進学率が5%としてもそしてその中で優秀者比率が3割としても、母数の巨大さからして最優秀な人材がマスとしているわけですね。彼らは外資系企業に、ただし一番人気はアメリカ系企業ですけど、勤めたいと考えています。そのような最優秀者を確保できること、低賃金で極めて優秀なワーカーを利用でき、立派に管理できること、日本から近い上海の地の利を最大限活用するオペレーションが展開できること、このような要因が上海地域での成功要因と思われます。」<sup>(27)</sup> このように、樽川氏は、中国における優秀な人材の存在と、その確保・定着こそ中国ビジネスの成功要因であることを確言された。

中国で優秀な人材を確保するには、企業に合う人材選びが重要な第一歩である。方法として、人材募集については、インターネットや新聞・雑誌及び人材市場での公募、あるいは、人材仲介業者の紹介など、各種の方法がある。大学や専門学校に奨学金を提供し、優秀な卒業生を送ってもらう方法もある。人材の選定が大変重要になると思われる。幾回の面接や事前研修などを通じて、選抜しないとなかなか企業の求める人材を選べないかもしれない。天津豊田汽車有限公司の場合は、新入社員の採用にあたり、最後の面接に長谷川総経理が自ら面接して、優秀な人を選ぶ。<sup>(28)</sup> 上海ミネベアの場合は、「まず、採用続きを正式に行う前に、1週間から10日間位の集中的事前研修を実施し、ここで態度など悪い人には、入社許可を出しません。その後に正式契約となります。この研修に耐えられない人は振り落とされますので、理解力のある社員が入社してくるとなるわけです。最近はこのシステムに力を入れています。」<sup>(29)</sup> と、人事部長の石川尊之氏は筆者のインタビューに答えた。このように、企業と個人が互いに意志を確認し、納得してから労働契約を結ぶほうが、その後の転職率減少に繋ぐ。

## 2) 人材育成

人材確保について重要なのは、人材教育である。すなわち今日では、従来の‘企業に尽くす’の発想から、‘社員に尽くす’の発想への転換が求められる。中国人経営者においても、この点への認識が高まってきている。企業経営は、人が根本である。人が物を管理するのは簡単であるが、しかし、人が人を管理するのは複雑で難しい。「従来の管理哲学は、‘企業に尽くす’であるが、現代の管理の哲学は、‘社員に尽くす’である。」<sup>(30)</sup> 人材や人力資源の開発を大事にすることは、こんにちの企業家に認識されている。現代企業は、社員の成長に協力し、社員とともに企業が発展する。このように、‘社員に尽くす’という現代の新しい企業経営の要諦が、中国人経営者によって強調、実践されている。

一般ワーカーの場合は、他社からの転職者よりも新卒を採用するほうが、教育を実施しやすい。ここで、新入社員の研修、企業理念の研修を行い、場合によって本社への研修派遣を行う。そして、OJT、OFF-JTを通じて、仕事だけではなく、企業の文化や理念を体得してもらい、上に述べたミネベアのように、「自分のために働く」ことで、会社の発展につながることを認識してもらう必要がある。同時に、教育を通じて、会社の現状と将来的拡大の展望を社員に理解してもらうことで、社員に夢を持たせることができ、やりがいを感じさせることができるだろう。上海ミネベアでは、2002年に従業員数20,000人になる「21世紀の道」なる夢を社員に語っていると、大竹マネージャーから聞かされた。

近年、中国の現地企業の国際化の推進とともに、品質保証の国際規格ISO9002取得が企業の国際化のシンボルの一つと競争のキーワードになっている。これに従い、中国の現地企業や外資系企業がこの資格を取ることに力を入れている。ある意味でいうと、ISOの取得は社員の教育やレベルアップにも効果的になる。ISO9002取得準備作業を通じて製造工程・不合格品管理・保全・購買などに関する従業員の意識を高め、取得した後、引き続き、ISOレベルで作業が進み、高品質の生産が維持できる。このISO取得は、日本人派遣社員による日本式の時間と労力のかかる品質管理・指導よりも、今日では、人材育成と高品質生産が同時に速やかに実現される有力な方法として注目されよう。

## 3) 人材定着

人を確保し、人を育て、そして最後には、人の定着を図ることが重要になる。給料やボーナスとリンクする能力賃金の設定が必要になる。給料やボーナスに関しては、その業種によって相場がある。しかし、肝心なのは、能力賃金である。今まで、日本では、会社全体のバランスとチームワークを考慮するために、業績の優れた社員の給料とそうではない社員の差がそう大きくない。しかし、中国では、その分の差をボーナスや奨励金に反映しないと能力のある社員から文句が出たり、会社を辞めたりすることが生じる。このところは、実にはっきりしている。中国では、

欧米企業に人気があるのも、能力給に魅力があるからである。日系企業は今、適切な給料の設定や一生懸命に仕事する社員にそれに見合った報酬（能力賃金）を与えるシステムを作らないと、せっかく育った人材が他社に引き抜かれることが頻発している。

企業として、働きやすい環境作り（作業環境のハード面と人間関係のソフト面の両方）や社員に責任ある仕事を任せ、仕事に誇りとやりがいを持てることを考慮する必要がある。日本のような年功序列は中国の若い世代の中で通用しない。若くても優秀な人材に対して、能力に応じて昇進・昇級の配慮をしないと人材の定着が悪くなる。特に、近年、日系企業の管理幹部において、日本へ留学した経験があり、日本語の出来る人が多く見られるようになった。しかし、日系企業でなかなか昇進できないということに不満も多い。これらの人たちは、当面英語が出来ないことで、欧米企業に入りにくい。しかし、日系企業は、欧米系企業のように有能な人を総経理にまで昇進するように政策転換をしないと、今後、これらの人たちは英語を学んだ後には、欧米企業に流れていく可能性が大きく潜んでいる。日本に留学し、帰国してからミネベアに入社した中国人社員張軼偉氏が、ミネベアの人材定着の良さの理由について、筆者のインタビューにこう語ってくれた。「会社のポリシーにある透明度の高さですね。例えば、中国にあり得ない、上司の上司に話しても良い点があります。現場でも、課長に話しして認められない場合は、経理に報告しても良いという感じです。従業員を海外研修に行かせることも中国のためであり、魅力的と思う。一生懸命に仕事をやっていれば、上にいけるという感じです。」<sup>(31)</sup> 今日的能力主義社会・中国では、昇進可能性が、社員定着の極めて大きなカギであることが、張軼偉氏から理解されよう。企業に対する忠誠心が薄くなりつつある今日では、転職することも当たり前になっている。こんな状況下で、社員の働く意欲と働きがいのある環境作りのために、社員に自社株を持たせることが社員の定着にも効果があろう。中国のエアコン大手の春蘭は、「会社の業績向上分を社員に還元する」<sup>(32)</sup>として、このストックオプション制度を極めて有効的に活用している。「中国で株式を上場している企業のうち、ソフト開発の清華同方、通信機器メーカーの中興通訊など約80社が自社株を活用した報酬制度を採用済みだ。」<sup>(33)</sup>

人材定着は、確かに現在の中国では難しいことである。しかし、大いに社員を理解し、社員に関心を持てば、ずいぶん改善されるだろう。社員の才能に応じて、適材適所の実施、社員の才能が引き伸ばせるような研修機会を提供し、一般ワーカーに対しても、ただの働く機械のように見ず、すべての社員を尊重する「人がもっとも大事、尊重が一番重要」<sup>(34)</sup>のような姿勢と採れば、社員が会社の魅了を感じるだろう。さらに、未来でもっとも成功できる企業は「学習型団体」である<sup>(35)</sup> ごとく、企業として、常に時代の発展とともに新しいことを学び、さらに、社員が絶えずに学んで高めてくる能力と混じ合っでできた力は企業の発展と成功を導くだろう。これに従い、社員の会社への帰属意識を高めるに違いない。

以上のように、人材の確保・育成・定着を図った上で、中国のWTO加盟、西部大開発を控えて、

日本企業が中国市場において、「負け組み」を脱して、欧米企業・現地企業と競争できるためには、経営の方式や現地中国人の使い方を今までと大きく変える必要がある。すなわち、育った優秀な中国人を経営幹部に積極的に登用し、彼らの能力を最大限に発揮させることが、今もっとも重要であるといえる。

#### 4) 経営者の魅力的人間像

最後に、社員の活性化にとって、経営者の人間的魅力が大きく関わる。企業規模の大小を問わず、経営者は経営上の能力以外に、人徳、人間性、信頼性などが大きく問われるだろう。「士はおのれを知る者のために死す」<sup>(36)</sup>のごとく、経営者の魅力が人材の確保・定着に重要な働きをすると思われる。まず第一に、経営者自身が時代の発展とともに、「バージョンアップ」しなければならないし、さらに自ら磨きをかける必要があろう。このような経営者の姿を見て、社員も同様にさらに上を目指す。

21世紀を勝ち抜く社長に必要な資質としては、「ビジョン、判断力、指導力、国際感覚、」<sup>(37)</sup>の四つが求められる。日本企業の21世紀の企業リーダーとして、トップ4人を見ると「コミュニケーション能力」「明快なビジョン」(出井伸之氏)、「先見の明がある」「行動力」(孫正義氏)、「習慣に縛られない決断力と実行力」「自分の責任明確にした」(ゴーン氏)、「撤退する潔さ」「既成概念打ち破った」(柳井正氏)が挙げられている。<sup>(38)</sup> 松下電器の中村邦夫社長が「自らが変化に対応し、チャレンジしていく」<sup>(39)</sup>ことを社長の資質として挙げていることも、重要に思われる。これらの資質は、たんに日本企業のリーダーとしてのみならず、社会の変化が著しく、企業間競争が激化している中国における企業経営のリーダーとしても要求されるものである。そして、さらに中国においては、他の先進諸国にはない中国社会独自の慣習・文化が存在し、これへの適格な対応能力も求められる。例えば、中国では、「関係主義」の存在が知られているが、そのデメリット面を除いて、その中には人間同士の相互信頼関係で事を運ぶ古今東西の真理をも含んでおり、このメリットを最大限に生かすことができなければ、中国でのビジネスは成功しないであろう。社員に対する個人的面倒見の良さ、何でも相談できる両親のような存在、慶弔への心配り等々の社長の「人間味」が、「ビジョン」や「チャレンジ精神」という経営上の能力と同等に必要な資質として求められよう。このような経営者の魅力が、多くの優秀な人材を引きつけ、彼らの定着を促し、中国でのビジネスを成功に導く根本的な要因となろう。実際に、筆者の中国での日系企業インタビュー調査では、そのような日本人「名物総経理」のエピソードを複数聞いた。しかし、こと複雑社会・中国でこのような話は例外的であり、一般的には、日本人総経理の仕事は、ますます難しくなっているのである。

## 4、信頼関係の樹立

中国では‘用人不疑、疑人不用’（その人を使うなら疑うな、疑うなら使うな）の諺がある。もちろん、これは、信頼に足る人物をつかんだ後に言えることであろう。中国では、良い人・優秀な人とそうでない人の幅がものすごく広い。ここでは、人選が極めて重要となる。それ故、派遣社員の、人を見抜く能力が問われることになる。合併の場合は、良い相手を選んだら、事業が半分成功したとも言えるだろう。とにかく、合併にしても、独資にしても、でき得る限り信頼に富んだ良い従業員を採用することが重要であり、特にキーパーソンとなるべく中国人経営幹部の確保・育成が重要なことになる。良いワーカー、人柄の優れた（誠実で正義感のある）経営幹部に恵まれたら、企業の発展は大いにパワーアップされよう。一方、良くない社員を採用したら、企業の発展が阻害される。アメリカ人の在中外資系企業研究者も、信頼関係樹立が中国での成功要因であることを次のごとく強調している。「中国において、信頼関係樹立は困難であるが、多国籍企業の成功にとっては決定的に重要である…派遣社員とのインタビューにおいて、派遣社員と現地中国人管理者との間の信頼関係欠如が、極めて重要な問題となっており、多くの多国籍企業の合併事業にとっての悩みとなっていることが明らかである。」<sup>(40)</sup>

良い人を選び、さらに互いに信頼関係を樹立し、彼らと心をつなぐ努力すれば、成功に結びつくだろう。BMCCを成功に導いた初代総経理・蜷川親義氏の次に発言の中には、この観点が最もよく表されていると考えられる。「BMCC成功の基本要因の第一は、北京側が松下電器の経営の考え方を大変冷静に受け入れてもらったこと、並びにその受け入れ側の最高責任者に張膨さんという素晴らしい人物になってもらったことである。」<sup>(41)</sup> 日本総合アパレルメーカーのトップメーカーと言われている富田株式会社の場合には、企業のコンセプトの核であり、躍進への道を拓くキーワードは「信」である。日本においても、海外においてもこの一字をTOMIDAスピリットの核として、お客様との間に「信頼・信用」を築き、また、従業員との信頼においても、「信頼・信用」関係を培ってきた。当社の中国事業は、16社の子会社を持って展開されている。最初の合併事業において、日本側の代表者として中国に派遣された人は、日本で留学し、富田社長にスカウトされ、十分に信頼されている人である。当初、合併相手の中国側は、派遣者が日本人でないことで、相当心配をした。しかし、「信」という理念に基づき、合併相手の「信頼」を獲得し、ビジネスの成功に結び付けた。

また、国際レベルの生産管理を達成した四川和協有限公司の場合は、「日本人が常駐しなくても管理ができる秘訣は、本社社長が現地の運営を任せられる幹部職員を自ら選び、時間をかけて指導育成して堅固な信頼関係を築いたことが基本にあり、社長の確かな眼力があつたからこそとも言える。」<sup>(42)</sup> 同社社長の話によると、「経営の基本は現地スタッフとの心のつながりが最も大事である。彼らに日本側の進出目的が利益を追求のみではないこと、中国に成功した中国の企業とし

て、社員と地元の人々とともに発展するという基本理念を理解してもらい、信頼関係を構築することが成功のカギである。』<sup>(43)</sup> と中国人社員との信頼関係樹立こそ中国での事業成功のカギであることを強調している。さらに、「顔や言葉が似ているゆえに、日本人は中国側を理解していると思いがちだが、実は相違点も多い。その相違点を理解し互いに分かり合うことが大切ではないか。相違点に気がつかないで、日本の方式がすべて正しいと押し付けることが失敗に結び付くこともある。ビジネスでの失敗は命取りになりかねない。』<sup>(44)</sup> しかし、信頼関係樹立が欠けると、経営現地化は不可能となり、人材の確保・定着も困難に陥ることが必定である。

実際に、日系企業の中国人経営幹部が、信頼不足のため転職した例が少なくない。2001年春の筆者のインタビュー調査で上海国際問題研究所の鐘及儀氏は次のように信頼関係と現地化の関りを説明された。「日本人は中国人に向かってやれやれと命令するだけで、議論する必要なしと考えています。ですから、管理職も財務部長、生産本部長、流通本部長など部長職を日本人が占め、副部長に中国人を付けるケースが多いです。このように、日系企業の中国での現地化の遅れは、信頼性の問題から生じる。実は、近年、日系企業の側にもこの点の問題が意識され始めています。欧米企業がますます現地化を推し進めているのを見て、反省せざるを得ないわけです。日系企業から欧米企業へ優秀な人材が逃げていることが、その直接のきっかけですね... 現地化のカギは、まさに信頼関係樹立に掛かっています。中国人に対する信頼性が先ず第一です。』<sup>(45)</sup> 「得人者昌、失者亡」<sup>(46)</sup> 21世紀には、「優れた人材をめぐる戦い」<sup>(47)</sup> が起きている。人を信頼し、「人を大事にする」経営は実に重要である。

信頼関係を樹立するのは、そう簡単ではない。従来の日本人派遣社員の「威張る、怒りっぽい、教えてやる、現地人を低く見る」<sup>(48)</sup> イメージが信頼関係樹立にダメージを与えている。これを克服するためには、先ず、相手との違いを認め、相手を尊敬しなければならない。他人を疑うなら、自分も疑われる。現地人を信頼することは信頼される前提条件であろう。そして、約束を守り、決めたことを簡単に変えない努力も必要になろう。さらに、双方の言葉が共通語となる英語を学ぶ努力を通じてコミュニケーションを密にし、相互理解を促進する必要がある。文化や価値観に違いがあっても、基本的に人間は同じで「同じ人間の異なる部分を知ることが相互理解に繋がる」<sup>(49)</sup> だろう。これに従い、コミュニケーションを密にする努力を通じて互いに理解しあい、認め合い、心を通じあえば、相互信頼関係が樹立できるだろう。この場合は、「異なる文化や価値観に対し、決して優劣の評価をくださない」<sup>(50)</sup> ということが、極めて重要なマナーとなるであろう。

筆者がインタビューした上海達浦電器有限公司の弱冠28才の副総経理・三尾泰一郎氏は、中国人従業員との信頼関係を結ぶために、日夜コミュニケーション努力を続けていることを、次のように説明した。問「中国人社員との信頼関係樹立のために、どのようなご努力をされていますか。」三尾「まずは、普通な話ですが、誉める時は誉めて叱る時は叱ると言うことが大切に思います。私の理念はハードワーク、ハードプレイです。一生懸命働いて一生懸命遊ぼう、けじめをしか



り付けましようと言うことですね。夜は皆集まってお酒を飲みに行くこともありますよ。」問「中国ではアフターファイブのつき合いはありますか。」三尾「ありますよ。日本のようにはゆかないにしても、社員を連れてよく行きますよ。彼らの行かないような居酒屋とかへ行ってお酒を飲みながら、会社を良くするためにはどうしたら良いとか話していると、あっという間に4時間、5時間経ってしまいます。そういう時は中国人達は、すごく話してきますよ。良い通訳者を介してですが。」このような、日本人派遣社員と中国人社員との間で、仕事以外の場でコミュニケーションを深める努力が信頼関係樹立にとって極めて大切であることが、三尾氏の説明の中によく表されていると言えよう。

#### 注

- (1) 吉田和男「経営哲学とは何か、なぜ必要なのか」（PHP総合研究所『松下幸之助研究』2001春季号 p.88）
- (2) 蜷川親義「日中友好と現場イズム：北京・松下彩色顕像管有限公司」（安室憲一編著『現場イズムの海外経営』白桃書房1997年 p.64）
- (3) 同上
- (4) 浜田健二著「グローバル企業の求める人材像と育成の実際」（『グローバル経営』2000年10月号 p.32）
- (5) 同上 p.33
- (6) 前掲書『現場イズムの海外経営』 p.70
- (7) 同上 p.63
- (8) 古田秋太郎、胡桂蘭著「松下電器の中国における人材育成—インタビュー調査」（『中京経営研究』第10巻 第2号 p.24）
- (9) 同上 p.25
- (10) 2001年3月時事通信社上海支局長のインタビュー調査
- (11) 前掲書「グローバル企業の求める人材像と育成の実際」（『グローバル経営』2000年10月号 p.33）
- (12) 前掲書「松下電器の中国における人材育成—インタビュー調査」（『中京経営研究』第10巻 第2号 p.24）
- (13) 特集「信頼する経営者を得て、業績拡大」（『ジェトロセンサー』2001年3月 p.19）
- (14) 2001年3月上海ミネベアのインタビュー調査
- (15) 古田秋太郎「中国人総経理を増やすべし—在中日系企業政策転換の時代」（『中京経営研究』第11巻 第1号』2001年9月）

- (16) 日本経済新聞2000年12月24日
- (17) 前掲書「中国人総経理を増やすべし—在中日系企業政策転換の時代」(『中京経営研究第11巻 第1号』2001年9月)
- (18) 2001年春筆者のインタビュー調査
- (19) 2000年夏筆者のアンケート調査
- (20) 2001年3月ミネベア、時事通信社、上海国際問題研究所その他でのインタビュー調査
- (21) 中垣昇、古田秋太郎、吉田康英著『日本企業の新アジア経営戦略』中央経済社2001年2月 p.233
- (22) Ingmar Bjorkman, Yuan Lu, “A Corporate Perspective on the Management of Human Resources in China”, “Journal of World Business”, 34 / (1) 1999.
- (23) 前掲書『日本企業の新アジア経営戦略』 p.233
- (24) 秦塑「人力資本は唯一的財産」(『管理与财富』2001年3月 p.35)
- (25) 『日本経済新聞』2000年11月3日
- (26) 2001年春筆者のインタビュー調査
- (27) 同上
- (28) 張朝明「豊田戦力構造—雄心勃勃」(『ASIA INFORMATION』2001年1月号 p.16)
- (29) 2001年春筆者のインタビュー調査
- (30) ROBUST CEO 何伯権の発言(『商界』2001年3月 p.108)
- (31) 2001年春筆者のインタビューによる
- (32) 『日系新聞』2001年5月23日
- (33) 同上
- (34) 袁可「摩托罗拉的人力資源管理」(『商界』2001年3月 p.191)
- (35) 吉大成「文化造就“人企合一”」(『経済展望』2001年4月 p.45)
- (36) 中国の古典『戦国策・趙策一』
- (37) 『日経ビジネス』2001年1月8日 p.20
- (38) 同上
- (39) 『週刊東洋経済』2000年7月29日
- (40) John Z. Yang 著「Key Success Factors of Multinational Firms in China」(『Thunderbird International Business Review, Vol.40 (6) 633-688 (November / December 1998) 』)
- (41) 前掲書『現場イズムの海外経営』 p.63
- (42) 特集「現地に賭けるアジア進出日系企業」(『ジェットロセンサー』2001年3月 p.16)
- (43) 同上 p.17
- (44) 同上
- (45) 2001年春筆者のインタビュー調査

- (46) 唐・李观著『项籍碑铭序』
- (47) 『日系ビジネス』1999年12月6日 p.41
- (48) 今田高俊、園田茂人著『アジアからの視線』東京大学出版会 1995年
- (49) 家弓重正「文化を超えた協働の秘訣」（『GLOBAL MANAGER』2001年5月10日）
- (50) 橘・フクシマ・咲江「日本人も個々の多様性をアピールすれば、協働のハードルはずっと低くなる」（『GLOBAL MANAGER』2001年5月10日）